



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO

GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**IMPACTO DAS COMPETÊNCIAS DE MARKETING NO SUCESSO
(INSUCESSO) DAS *STARTUPS***

BEATRIZ DE CASTRO SILVA MIRANDA PEDRO

OUTUBRO – 2019



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO

GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**IMPACTO DAS COMPETÊNCIAS DE MARKETING NO SUCESSO
(INSUCESSO) DAS *STARTUPS***

BEATRIZ DE CASTRO SILVA MIRANDA PEDRO

ORIENTAÇÃO: PROF. JOSÉ MANUEL CRISTÓVÃO VERÍSSIMO

JÚRI:

PRESIDENTE: PROF. MANUEL DUARTE MENDES MONTEIRO LARANJA

VOGAIS: PROF. ANA ISABEL ORTEGA VENÂNCIO

PROF. JOSÉ MANUEL CRISTÓVÃO VERÍSSIMO

OUTUBRO – 2019

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer ao meu orientador, por ter aceite orientar-me neste Trabalho Final de Mestrado e por nunca ter desistido de mim, mesmo com as dificuldades ocorridas durante a elaboração do mesmo.

Aos meus pais e família, pela paciência que tiveram e por estarem sempre lá para mim, à minha irmã, que além de todo o apoio e palavras moralizadoras, me aturou em casa sem tempo para nada durante meses. A todos os meus amigos, que me acompanharam nesta fase, por toda a paciência que tiveram, em especial à Beatriz por me incentivar nos dias de mais cansaço, à Sofia e à Rita por nos seus poucos minutos livres estarem lá para mim, à Joana por me fazer ver sempre o lado positivo de cada momento, ao João que me ouviu tantas vezes, e acima de tudo um agradecimento muito especial à minha amiga Carolina pelo apoio, persistência, e por nunca me ter deixado desistir.

Quero ainda agradecer a todos os fundadores das *startups* que se disponibilizaram, apesar de tudo o que tinham para fazer, para ser entrevistados e colaborar neste estudo.

Muito Obrigada!

RESUMO

Apesar da crescente tendência para o aparecimento de *startups* nos mercados, a taxa de sucesso das mesmas permanece reduzida. Assim sendo, torna-se necessário perceber o motivo pelo qual esta tendência está, muitas vezes, condenada ao insucesso.

Posto isto, o marketing foi identificado como um dos principais motivos pelos quais as *startups* não sobrevivem. Assim sendo, o propósito deste estudo é analisar o impacto das competências de marketing nas *startups* uma vez que, ao identificar os aspetos que levam ao seu sucesso, é possível concluir como é que a má exploração das competências de marketing podem conduzir a *startup* a falhar. Como tal foi conduzido um estudo qualitativo, com recurso a entrevistas semiestruturadas, a 10 *startups* portuguesas de modo a conseguir alinhar as proposições desenvolvidas com a revisão de literatura efetuada.

Os resultados obtidos permitiram confirmar que a exploração correta das competências de marketing, tanto estratégicas como operacionais, é um dos motivos que leva à continuidade das *startups*, o que significa, ao mesmo tempo, que um dos principais motivos pelos quais estas podem falhar é a utilização inadequada das mesmas.

As competências de marketing estão associadas à continuidade de uma *startup*, e embora não sejam as únicas, têm um peso determinante. Torna-se, por isso, essencial que as *startups* desenvolvam estas competências para que se mantenham vivas.

Palavras-Chave: *Startup*, fatores de sucesso/insucesso, competências de marketing, marketing estratégico, marketing operacional

ABSTRACT

Despite the growing trend towards the emergence of *startups* in the markets, their success rate remains quite low. Therefore, it's necessary to understand the reasons why the *startups* are often condemned to failure.

Marketing has been identified as one of the main reasons why *startups* do not survive. Consequently, the purpose of this study is to analyze the impact of marketing competences on the success of *startups* since, by identifying the aspects that lead to their success, it's possible to conclude how the poor exploration of marketing competences can lead to your failure. As such, a qualitative study was conducted, using semi-structured interviews, to 10 Portuguese *startups* in order to align the propositions developed by the literature.

The results obtained allowed us to confirm that the correct exploration of marketing competences, both strategic and operational, are one of the reasons that leads to the continuity of *startups*. This means, at the same time, that one of the main reasons why these failures happen are the inadequate use of these competences.

Marketing competences are associated with the continuity of a startup, and even though they are not the only ones, they have a “decisive weight”. It is therefore essential that *startups* develop these competences in order to promote their sustainability.

Keywords: Startup, success/failure factors, marketing skills, strategic marketing, operational marketing

ÍNDICE

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	1
1.1. Contextualização Teórica.....	1
1.2. Relevância do Estudo	1
1.3. Objetivos do Estudo	2
1.4. Estrutura da Dissertação	2
CAPÍTULO 2 - REVISÃO DE LITERATURA	3
2.1. Marketing.....	3
2.2. Marketing Estratégico.....	3
2.3. Marketing Operacional.....	6
2.3.1. Produto.....	7
2.3.2. Preço.....	7
2.3.3. Distribuição.....	8
2.3.4. Promoção	9
2.3.5. Processos, Pessoas e Evidências Físicas	10
2.4. Startup.....	11
2.5. Resumo das proposições.....	12
CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA	13
3.1. Propósito e Tipo de Estudo	13
3.2. Amostragem e Método de Recolha de Dados.....	14
3.3. Desenvolvimento do Guião de Entrevista	15
3.4. Análise do Perfil das Startups.....	15
3.5. Definições Operacionais.....	15
3.6. Fiabilidade e Validade de Análise dos Dados	16
3.7. Análise da Frequência de Códigos	17
3.8. Diagrama de Códigos e Temas.....	18
CAPÍTULO 4 - ANÁLISE EMPÍRICA.....	19
4.1. Marketing Estratégico.....	19
4.1.1. Segmentação, Mercado Alvo, Diferenciação e Posicionamento.....	19
4.1.2. Realização de Pesquisa/Estudo, Modelo de negócios e Testes de Mercado	21
4.3. Marketing-mix	22
CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES	28
5.1. Discussão	28
5.2. Implicações Teóricas.....	31
5.3. Implicações para a Gestão	32
5.4. Limitações e Investigações Futuras.....	32
REFERÊNCIAS.....	34
ANEXOS.....	38
ANEXO 1 – Guião de Entrevista.....	38
ANEXO 2– Ficheiro MaxQDA – Lista de Códigos	40

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1– Diagrama de Códigos e Temas.....	19
---	----

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela I– Proposições	13
Tabela II– Perfil das <i>Startups</i>	14
Tabela III– Definições Operacionais.....	16
Tabela IV– Avaliação da fiabilidade da codificação	17
Tabela V– Frequência dos Códigos	18
Tabela VI– Comentários <i>Verbatim</i> - Segmentação	20
Tabela VII– Comentários <i>Verbatim</i> – Mercado Alvo	20
Tabela VIII– Comentários <i>Verbatim</i> – Posicionamento	20
Tabela IX– Comentários <i>Verbatim</i> – Diferenciação.....	21
Tabela X– Comentários <i>Verbatim</i> – Pesquisa/Estudos de Mercado.....	21
Tabela XI– Comentários <i>Verbatim</i> – Testes de Mercado	22
Tabela XII– Comentários <i>Verbatim</i> – Produto	23
Tabela XIII– Comentários <i>Verbatim</i> – Preço	24
Tabela XIV– Comentários <i>Verbatim</i> – Distribuição	24
Tabela XV– Comentários <i>Verbatim</i> – Promoção	25
Tabela XVI– Comentários <i>Verbatim</i> – Marketing Digital.....	26
Tabela XVII– Comentários <i>Verbatim</i> – Processos.....	27
Tabela XVIII– Comentários <i>Verbatim</i> – Pessoas	27
Tabela XIX– Comentários <i>Verbatim</i> – Evidências Físicas.....	28

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização Teórica

A criação de uma nova empresa que seja bem sucedida é uma tarefa complexa (Townsend et al., 2010). Estudos revelam que existem uma grande quantidade de empreendedores a desenvolver novas *startups* todos os anos, no entanto a taxa de criação das mesmas varia consoante o país (Amorós & Bosma, 2014). Este desenvolvimento, criação e início de novas ideias é acompanhado pelo falhanço, sendo que as investigações revelam que cerca de 30% das *startups* falham nos primeiros dois anos de operações (Headd, 2014).

O marketing é considerado fundamental no sucesso de uma nova empresa sendo que, estas apresentam muitas vezes uma grande escassez de recursos e, por isso, é exigido que os empreendedores sejam eficazes e eficientes nos esforços realizados de modo a terem um forte impacto no mercado, mesmo que a baixo custo (Gruber, 2004). O marketing não só identifica as necessidades humanas e sociais, como também atende às necessidades de modo lucrativo, sendo por isso, segundo Kotler & Keller (2012), esta a definição mais curta que lhe pode ser dada ao marketing.

1.2. Relevância do Estudo

A taxa de insucesso de uma *startup* é de 30% a 40% quando se encontra relacionada com a perda total ou parcial do investimento, 70% a 80% quando se refere à falta de retorno do investimento realizado e de 90% a 95% quando resulta do incumprimento dos objetivos estabelecidos pelos empreendedores (Nobel, 2011).

Segundo Townsend et al. (2010), os fatores que levam ao insucesso das *startups* podem ir desde a sua falta de legitimidade, recursos e capital humano aos fatores externos como as características mercado/indústria estas se inserem.

Barber & Crelinsten (2009), num estudo realizado no Canadá, enumeram as seguintes possíveis razões de insucesso de uma *startup*: a não obtenção de lucro, incompreensão das necessidades do mercado, escasso conhecimento do negócio, a incapacidade do bem ou serviço colmatar uma necessidade, lançamento extemporâneo do bem ou serviço, más decisões de venda e marketing, desconhecimento da concorrência e das mudanças no mercado.

Razões como o desempenho insuficiente das equipas, crescimento não sustentável, o rápido consumo de recursos financeiros e a própria reação dos consumidores, são apresentadas no artigo “The Top Reasons *Startup* Fail” como um complemento às razões supracitadas (CB Insights, 2016).

Segundo a revista Sapo (2019), uma das vinte razões apontadas é a insuficiente qualidade do marketing utilizado, evidenciando assim que uma das principais falhas existentes é a falta de competências de marketing, nomeadamente dos fundadores, que gostam de criar produtos, mas que não valorizam a promoção do mesmo. Refere ainda que, a capacidade de conversão do público-alvo em clientes, é uma das capacidades mais importantes de um negócio com sucesso. Segundo Cantamessa & Gatteschi (2018), o insucesso de uma *startup* raramente é consequência de uma razão apenas, mas sim, de um conjunto de várias.

Como tal, é fundamental compreender o modo como as competências de marketing se relacionam com o sucesso das *startups*.

1.3. Objetivos do Estudo

O propósito deste estudo é investigar a importância das competências de marketing numa *startup*. Uma vez que pode ser complicado definir sucesso/insucesso, torna-se necessário perceber, o que permite à *satartup* uma continuidade, e caminhar no sentido contrário ao falhanço. Como tal, a questão de investigação é “Qual o impacto das competências de marketing na continuidade de uma *startup*?”.

Tendo em conta o referido acima, os objetivos do estudo são:

1. Entender as razões pelas quais as *startups* se mantêm vivas;
2. Perceber qual o impacto das competências de marketing numa *startup* em funcionamento;
3. Estudar *startups* vivas e em funcionamento para entender o impacto que as competências tiveram na sua continuidade.

1.4. Estrutura da Dissertação

A presente dissertação encontra-se dividida em 5 partes. O capítulo 1 corresponde ao enquadramento teórico, à relevância do estudo e os objetivos do estudo. Seguidamente

é realizada, no capítulo 2, uma revisão de literatura dos temas em estudo e, posteriormente, é explicada no capítulo 3 a metodologia utilizada nesta investigação. O capítulo 4 compreende a análise dos resultados obtidos e, por fim, no capítulo 5 são apresentadas as conclusões, as contribuições e limitações do estudo, assim como sugestões para investigações futuras.

CAPÍTULO 2 - REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Marketing

O marketing é visto, pela Associação de Marketing Americana (2007), como o conjunto de atividades, instituições e processos que criam, comunicam, entregam e trocam ofertas que resultam em valor para a sociedade no geral. Esta ideia vai de encontro à definição de Kotler (1998) de que o marketing é um processo através do qual os indivíduos podem obter aquilo que necessitam por meio da criação, oferta e troca de produtos. Cobra (1992), acrescenta ainda que o marketing é mais do que uma forma de sentir o mercado e adaptar produtos, existindo também um compromisso em melhorar a qualidade de vidas dos intervenientes.

2.2. Marketing Estratégico

Para Varadarajan (2010), a estratégia de marketing refere-se a um padrão integrado de decisões por parte das empresas que especifica as suas escolhas de produtos, mercados, atividades de marketing e alocação de recursos de marketing no que diz respeito à criação, comunicação e entrega de produtos que oferecem valor aos consumidores. Segundo Kotler (2012), não é possível servir de forma lucrativa e igualitária todo o mercado, deste modo a empresa deve ter a capacidade de o dividir de modo a escolher a que segmentos quer responder e de que modo estratégico o poderá fazer.

Tendo por base o que acima foi referido, surge a primeira proposição deste estudo.

P1: A continuidade das *startups* está relacionada com uma análise eficiente do marketing estratégico.

O processo do marketing estratégico envolve a segmentação de mercado, a escolha do mercado alvo, a diferenciação e o posicionamento.

A segmentação de mercado consiste na divisão dos mercados em grupos de clientes que têm em comum os desejos e necessidades (Kotler et al., 2012). A segmentação pode ser aplicada em qualquer tipo de mercado, sendo que são procuradas características como necessidades e interesses comuns, assim como estilos de vida e perfis demográficos semelhantes. Ao segmentar o mercado pressupõe-se que os esforços de marketing realizados sejam diferentes em cada um dos segmentos já que os clientes são normalmente direcionados e conquistados por diferentes ofertas, preços, promoções, distribuições ou pela combinação destas variáveis (Camilleri, 2018). Segundo Kotler et al. (2002), a segmentação encontra-se dividida nas seguintes categorias: geográfica, demográfica, psicográfica e comportamental. Existem várias formas de segmentar o mercado, mas segundo Camilleri (2018), as mesmas devem ser eficazes e estar relacionadas com o produto que está a ser comercializado e, para além disso, os segmentos devem ser mensuráveis, substanciais, acessíveis e accionáveis.

Normalmente, para a escolha do mercado alvo, a empresa deverá procurar necessidades para as quais ainda não existe resposta ou que não estão a ser respondidas de um modo adequado pela concorrência (Camilleri, 2018). Kotler (2012), refere que um mercado alvo é constituído por um conjunto de consumidores que compartilham as mesmas necessidades ou características que a empresa oferece, podendo o produto dirigir-se a um nicho ou ser um pouco mais generalizado. Torna-se, por isso, necessário identificar os segmentos mais lucrativos e determinar qual a melhor opção ao escolher uma das três alternativas existentes: uma estratégia de marketing indiferenciada, que ignora as diferenças existentes no mercado e tem por base, apenas a abordagem de um consumidor com uma oferta; uma estratégia de marketing diferenciada, onde normalmente existe uma segmentação, que envolve uma oferta diferenciada para cada segmento; e por último, uma estratégia de marketing concentrada que é utilizada por empresas com menos recursos e onde apenas um segmento é escolhido, esta estratégia envolve um risco maior, uma vez que se o segmento escolhido for o errado a empresa pode ter grandes perdas ou mesmo encerrar as suas atividades (Camilleri, 2018).

Para Kotler (2012), o posicionamento consiste em fazer com que o produto ocupe uma posição clara, desejável e distinta para o consumidor alvo face ao que a concorrência oferece no mercado. O posicionamento que o produto deve ocupar na mente do consumidor tem características específicas, segundo Camilleri (2018), primeiramente o produto é criado tendo em conta os benefícios que trará para o potencial consumidor, em segundo lugar, o mesmo deve distinguir-se das características que os produtos da

concorrência oferecem, em terceiro lugar as empresas devem ter a capacidade de cumprir as características que implicitamente dizem oferecer, e finalmente, em quarto lugar, devem ter características que não permitam ao concorrente tomar posições que ponham em risco o produto e o neutralizem.

Por último, a diferenciação também está envolvida no processo da estratégia de marketing com o objetivo de direcionar os consumidores para o seu produto, sendo esta vista como o desenvolvimento de diferenças significativas que permitam distinguir a oferta da empresa da concorrência (Kotler et al., 2012).

Tendo em conta, as componentes acima referidas, surge a proposição:

P1a) Uma análise eficiente da segmentação, do mercado alvo, do posicionamento e consequente diferenciação estão associados à continuidade das *startups*.

Cooper & Kleinshmidt (1986), identificaram as tarefas que consideravam importantes para o processo de desenvolvimento de um novo produto: a fase inicial, a análise de mercado preliminar, estudo e análise detalhada do mercado, financeira e de negócio, desenvolvimento do produto, teste interno do produto, teste de produto com o cliente, teste de mercado, ensaio de produção, análise de negócio pré-comercialização, início de produção e lançamento no mercado. As fases do processo de desenvolvimento de uma nova ideia podem ser adaptadas das fases de desenvolvimento de um novo produto, sendo estas a geração da ideia, o desenho da mesma, o desenvolvimento do conceito e o seu teste, a análise do negócio, o desenvolvimento do bem ou serviço, o teste de mercado e finalmente a comercialização (Kotler & Keller, 2009). Quanto à realização de um modelo de negócios, identificado como um passo a realizar antes de operacionalizar a empresa, o mesmo, é um documento onde é descrita a estratégia da empresa, onde é apresentado o conteúdo da mesma e os processos que a mesma realiza, é aqui que a empresa apresenta a sua visão, missão e valores e de que forma os mesmos serão alcançados (Honig & Karlsson, 2004). O mesmo documento pode servir de base à estratégia da empresa, num formato formalizado, incluindo um conjunto de secções importantes, descrição geral da empresa, descrição do produto (bem ou serviço), o plano estratégico, o plano de Marketing e o plano de operações e a organização dos recursos (Abrams & Abrams, 2003).

Como tal surge a proposição:

P1b) A continuidade das *startups* está relacionada com a realização de pesquisas, modelo de negócios e posteriormente testes de mercado.

Após tomadas as decisões relacionadas com o mercado alvo, segmentação e estratégias de posicionamento nesses segmentos, é necessário que ocorra uma implementação do marketing-mix, onde são tomadas decisões conscientes relacionadas com a operacionalização da empresa, bem ou serviço (Doyle & Saunders, 1985).

2.3. *Marketing Operacional*

O marketing operacional é um processo orientado para a ação que se estende ao longo de um horizonte temporal de curto a médio prazo e que tem como alvos os diversos segmentos ou mercados existentes. É o processo comercial clássico através do qual se obtém uma cota de mercado com recurso a meios táticos diretamente relacionados com as decisões sobre o produto, a sua distribuição, preço e comunicação (promoção), geralmente conhecidas como os “4 P’s” do marketing-mix (Lambin et al., 2007)

McCarthy’s (1964) introduziu o conceito de marketing-mix que divide o marketing em quatro elementos: Produto (*Product*), Preço (*Price*), Distribuição (*Place*) e Promoção (*Promotion*), na maioria das vezes designado pelos “4P’s”. Este conceito tem vindo a alterar-se ao longo dos anos, sendo considerado como uma função central no marketing em geral (Rafiq & Ahmed, 1995).

Para que fosse possível que o marketing-mix abrangesse também os serviços foram introduzidos por Booms and Bitner (1981) mais três elementos ao modelo tradicional, Processos (*Processes*), Pessoas (*People*) e Evidências Físicas (*Physical Evidences*), aumentando os “4P’s” para “7P’s”. Adicionar estes três elementos permitiu que houvesse uma separação clara entre o marketing para bens e o marketing para serviços (Lovelock & Wirtz, 2007).

O marketing-mix é utilizado pelas organizações para implementar a estratégia de marketing desenhada através de um conjunto de ferramentas (Miller, 2001), e conseguir ajustar a natureza da sua oferta aos clientes (Palmer 2001), combinando diferentes variáveis de decisão de modo a comercializar o bem ou serviço (Singh, 2012).

Tendo em conta que as *startups* operam num ambiente que se encontra em constante mudança, segundo Işoraitè (2016), torna-se necessário que exista uma especial e constante atenção às necessidades existentes por parte dos consumidores de modo a manterem-se rentáveis e terem sucesso. A satisfação é implementada nas decisões e ações relacionadas com a operacionalização.

O marketing operacional é, portanto, segundo Lambin et al. (2007), um fator determinante que influencia o lucro a curto-prazo de uma empresa, o que nos leva à segunda proposição:

P2: A continuidade das *startups* está associada a uma operacionalização eficiente do marketing.

2.3.1. Produto

Para Kotler (2012) o produto é algo que está disponível no Mercado para satisfazer um desejo ou uma necessidade de atenção, aquisição, consumo ou uso e, por isso, não se restringe a um objeto físico. Como tal, é possível encontrar não só bens como também serviços dentro do conceito do produto (Araújo & Spring, 2006). Os bens podem ser caracterizados como algo que é material, tangível e com dimensões físicas. Sendo que, para Parry et al. (2011), um bem é visto como algo físico para o qual existe procura, onde os atributos que o compõem são conservados ao longo do tempo, sobre o qual podem ser estabelecidos direitos de propriedade e que podem ser trocados e negociados no mercado. Já o serviço, para Kotler (2012), é uma ação oferecida por um sujeito a outro que é fundamentalmente intangível e não resulta na posse de um bem. Para que melhor se compreenda o que pressupõe um serviço, Parry et al. (2011) evidenciam uma classificação composta por quatro características: intangível, heterogénio, inseparável e perecível.

Sendo que deve existir uma definição clara sobre a que tipo de produto nos referimos, surge a proposição:

P2a) A definição adequada do produto está relacionada com a continuidade das *startups*.

2.3.2. Preço

Para Kotler (2012) o preço é a soma dos valores de qual os consumidores abdicam para ganhar benefícios, possuir ou usar um bem ou serviço, é o valor cobrado pelo mesmo, e o autor refere ainda que este é o único elemento do marketing-mix que produz uma receita, todos os restantes elementos originam custos para a organização. A estratégia de definição do preço deve estar integrada e ser consistente com as restantes estratégias de

marketing-mix da organização de modo a que a mesma consiga alcançar os seus objetivos (Palmer, 2001).

Ao analisar o preço num contexto de decisão para um novo produto devem ser tidas em conta três componentes fundamentais: o valor que o mesmo tem para o cliente/consumidor, os custos para a organização e os preços praticados pelos concorrentes (Ingenbleek et al., 2003). Quanto ao valor que o preço tem para o consumidor, o mesmo pode ser utilizado como forma de segmentação ou como uma forma de ocupar um espaço concreto na mente do consumidor face à imagem de marca que transmite (Certo & Peter, 1993), devendo ser questionada qual a perceção do cliente sobre o valor do produto e qual a sua disponibilidade a pagar pelo mesmo (Nagle & Holden, 1995). Relativamente aos custos para a organização é tida em conta a sua natureza e o ciclo de vida do produto (Certo & Peter, 1993), devendo ainda ser quantificados, segundo Monroe (1990), os custos fixos e variáveis relacionadas com o desenvolvimento e comercialização do produto e, para além disso, deve ser questionada para determinar o preço final do produto, ainda, que preço deve ser praticado de modo a haver uma margem de lucro. Finalmente, quanto à concorrência, devem ser perçecionados quais os preços que estão a ser praticados no mercado e que benefícios os mesmos oferecem de modo a decidir que posição o produto terá no mercado, se acima da concorrência por oferecer benefícios superiores, se abaixo por oferecer benefícios inferiores, se a par da mesma (Ingenbleek et al., 2003), deve ainda ser tido em conta as reações históricas relativamente à mudança, as características, a quantidade, o tamanho e as estruturas de custos da concorrência (Certo & Peter, 1993).

Assim sendo, surge assim a proposição:

P2b) A Fundamentação adequada do preço adequada está associada à continuidade das *startups*.

2.3.3. Distribuição

A forma como uma organização vai distribuir o produto ao consumidor final, é identificado no marketing-mix como distribuição (Goi, 2011), esta componente inclui as atividades da empresa que tornam o produto disponível para o consumidor final (Kotler & Armstrong, 2012). A intensidade com a qual a distribuição é abordada tem um impacto positivo quando se refere a lealdade de um cliente face à marca, uma vez que aumenta a possibilidade de comprar os produtos com facilidade e adequação, sendo que para

determinar com que intensidade se pretende utilizar a distribuição são tidos em conta fatores como o mercado-alvo, o preço estabelecido, as campanhas promocionais decididas, o volume de produção e a totalidade de serviço pós venda que é necessária (Hanaysha, 2017). A distribuição, segundo Kim & Hyun (2011), minimiza os esforços dos consumidores na obtenção do produto, aumentando o seu valor percebido e levando a um grau de satisfação maior por parte do mesmo. Para entregar os produtos ao cliente, a organização pode optar por vários canais, os mesmos podem ser diretos ou indiretos (Riaz & Tanveer, 2012). A escolha do canal afeta fortemente as vendas (Keller, 1998).

Como canais diretos temos, p.e, as lojas próprias, o telefone e a internet, os canais indiretos são aqueles que são utilizados a partir de intermediários, como p.e, os agentes ou distribuidores (Kotler et al., 2002).

Ao escolher os canais indiretos, a empresa acaba por abdicar da venda exclusiva do seu bem ou serviço (Kotler, 2012), perdendo o controlo que tem sobre o preço final e sobre a forma como o bem ou serviço é entregue ao consumidor (Keller, 1998). As empresas que utilizam ambos os canais, segundo Kotker et al. (2002) são consideradas multiestruturas. Keller (1998), refere ainda que quando a organização tem uma marca forte associada, existe um maior empenho por parte dos intermediários em promover o bem ou serviço.

Surge assim a proposição:

P2c) A estratégia clara sobre os canais de distribuição está associada à continuidade das *startups*.

2.3.4. *Promoção*

Um produto pode ser bem sucedido, no entanto se o benefício de aquisição desse produto não for bem comunicado ao mercado alvo e consequentemente ao consumidor, o mesmo deixa de ter significado (Khan, 2014), deste modo a promoção é um dos elementos mais robustos do marketing-mix (Thabit & Raewf, 2018). A promoção consiste nas ferramentas que melhor se adequam para atingir os objetivos específicos da organização de modo a alcançar, indagar e persuadir o consumidor. Esta inclui todas as atividades desenvolvidas para comunicar e promover o produto ao mercado alvo, devendo ser adaptada tendo em conta as características do mercado que se quer alcançar, e está diretamente relacionada com a comunicação acerca do produto, da publicidade e promoção de vendas (Certo & Peter, 1993; Kotler, 1998).

Segundo Shimp (2003), a promoção consiste numa estratégia ou comunicação que inclua publicidade, vendas de marketing e relações com os consumidores, inclui ainda as ferramentas disponíveis no mercado para que seja possível transformar a estratégia de um produto de modo a alcançar o público alvo. A importância intrínseca a esta componente do marketing-mix deve-se ao facto desta fornecer informações, orientações e levar o consumidor a adquirir o produto obtendo os benefícios que o mesmo produz (Khan, 2014). A promoção depende de uma união das várias componentes que a organização define para atingir os seus objetivos com o marketing, podendo ocorrer através de vários canais, p.e., vendedores individuais, televisão, rádio, internet, imprensa e todos os tipos de *Mídia* (Thabit & Raewf, 2018).

Surge assim a proposição:

P2d) Uma estratégia de comunicação adequada está associada à continuidade das *startups*.

2.3.5. Processos, Pessoas e Evidências Físicas

Os processos são uma componente essencial do marketing-mix quando o mesmo é expandido para serviços, devendo ser um elemento estrategicamente definido (Khan, 2014). Para Kotler (2012), os processos estão relacionados com procedimentos, mecanismos e fluxo de atividades através dos quais um serviço é adquirido, sendo que as decisões tomadas influenciam inteiramente a maneira como o serviço é entregue ao cliente final. Influenciando, ainda o nível de satisfação do cliente associado a esse mesmo serviço (Collier, 1991). A dinâmica como a componente ocorre, bem como o prestador de serviço age influenciam o cliente e formam a opinião de satisfação do mesmo, por isso, os mesmos garantem a disponibilidade e consistência da qualidade de entrega de um serviço (Khan, 2014).

Segundo Bitner (1990), a componente pessoas é vista como uma equipa que tem as qualificações interpessoais apropriadas e retém o conhecimento do produto ou serviço ajudando o consumidor na compra que está a realizar e quem produz e entrega o serviço ao consumidor final (Muala & Qurneh, 2012). As pessoas são a chave principal na prestação de um serviço ao cliente, sendo que os clientes associam as características que estas transmitem à organização que as mesmas representam. São estas características que acabam por diferenciar o serviço em si através das ações realizadas influenciando o sucesso do serviço e a perceção que os mesmos acabam por ter do mesmo (Khan, 2014).

A formação adequada das pessoas é um fator crucial e que influencia a qualidade da prestação de um serviço (Yelkur, 2000).

Finalmente, as evidências físicas referem-se ao ambiente onde o serviço é entregue, entre outros bens tangíveis que simplificam o desempenho e a comunicação do serviço em questão, sendo que é através das evidências tangíveis que os clientes tentam perceber a qualidade do serviço (Kasper, 1999). O ambiente, a decoração e o design têm influência nas expectativas do cliente face ao serviço ao qual estão associados, como o serviço não é tangível são estes os factores que o representam (Khan, 2014). Yelkur (2000) refere como exemplos de evidências físicas, o ruído, os odores, a temperatura, o sabor, textura, entre outros.

Assim sendo, quando nos referimos às componentes relacionadas com as *startups* de serviço, surge a proposição:

P2e) A definição dos processos em serviços, os perfis adequados para os processos e as evidências físicas estão associadas à continuidade das *startups* de serviço.

2.4. *Startup*

Para Blank (2012), uma *startup* é uma organização temporária que procura um modelo de negócios escalável, repetível e que dê lucros. No entanto, para Blumenthal (2013) uma “*startup* é uma empresa que encontra a resolução para um problema onde a solução não é óbvia e o sucesso não é garantido”.

Segundo o Business Insider (2014) não faz sentido definir uma *startup* baseado nos lucros que a mesma teve nem nos anos de atuação, mas sim que deve ser definida como um estado de espírito. *Business dictionary* (2017) acrescenta ainda como definição de *startup* “uma empresa que se encontra no início do seu ciclo de vida e onde o empreendedor passa da fase da ideia para a fase de garantir financiamento, definindo a estrutura base da empresa e iniciando as suas operações ou trocas”.

Em conclusão, uma *startup* pode ser considerada uma empresa jovem, geralmente com uma inovação, pequena, financiada ou não, a crescer rapidamente, e que oferece um produto ou serviço não existente no mercado, ou para o qual exista baixa percepção de valor.

As empresas mais pequenas, como as *startups*, têm algumas vantagens face às maiores, uma vez que são empresas mais flexíveis, onde existe uma comunicação muito mais direta e onde os processos burocráticos são praticamente inexistentes, o que leva

estas empresas, de dimensão menor, a tomar decisões com maior rapidez, do que a concorrência de maior dimensão (Gruber, 2004). O estudo realizado por Cantamessa & Gatteschi (2018), identifica a relação entre as tendências de falhanço de uma *Startup* e os anos de vida em que a mesma se encontra, sendo que se concluiu que a inexperiência existente nas empresas mais jovens é um fator crucial, assim sendo no primeiro ano as principais razões que levam ao fracasso são a falta de um modelo de negócios consistente e o seu desenvolvimento (24% a 28%), a falta de recursos monetários (24%), a falta de recursos para prosseguir (24%) e a gestão inexperiente (12%). Durante o terceiro e quarto ano, as questões do modelo de negócios inadequado começam a ter um maior peso no insucesso (44%), além deste problema, as *startups* lidam com questões relacionadas com a adequação do próprio produto ao mercado (24%) e a indisponibilidade monetária (20%). É durante o terceiro e quarto ano que os problemas começam realmente a aparecer, visto que se o modelo não funcionar e o mesmo levar a todos os fatores que estão inteiramente relacionados, torna-se impossível prosseguir com a *startup*, devido à sua insustentabilidade. Quando se referem ao quarto e quinto ano de existência, um mau modelo de negócio continua a ser uma das causas mais relevantes para o fracasso da *startup*, e neste intervalo de tempo surgem os problemas entre os fundadores, relacionados com o desalinhamento dos objetivos inicialmente traçados.

É sugerido por Hayward et al.(2006) que quando os empreendedores têm as expectativas bastante elevadas, no momento de criação da empresa, levam a que a possibilidade de sucesso se torne reduzida uma vez que as mesmas nascem de empreendedores com excesso de confiança mas com capital insuficiente ou uma má alocação do mesmo em projetos de risco elevado.

O modelo desenhado por Riquelme & Watson (2002) enuncia que a existência de boas práticas de marketing (mercado adequado, nicho de mercado, mercado amplo e reconhecimento da marca) têm um peso de 29% nos fatores de sucesso de uma *startup*, enquanto que um marketing deficiente tem um impacto de 17,5% nos fatores associados ao seu insucesso.

2.5. *Resumo das proposições*

Na tabela I encontra-se o resumo das proposições enunciadas ao longo da revisão de literatura acima relativas ao insucesso/sucesso de uma *startup*.

Tabela I–Proposições

Impacto das Competências de Marketing	
Marketing Estratégico	<p>P1: A continuidade das <i>startups</i> está relacionada com uma análise eficiente do marketing estratégico.</p> <p>P1a) Uma análise eficiente da segmentação, do mercado alvo, do posicionamento e consequente diferenciação estão associados à continuidade das <i>startups</i>.</p> <p>P1b) A continuidade das <i>startups</i> está relacionada com a realização de pesquisas, modelo de negócios e posteriormente testes de mercado.</p>
Marketing Operacional	<p>P2: A continuidade das <i>startups</i> está associada a uma operacionalização eficiente do marketing.</p> <p>P2a) A definição adequada do produto está relacionada com a continuidade das <i>startups</i>.</p> <p>P2b) A Fundamentação adequada do preço adequada está associada à continuidade das <i>startups</i>.</p> <p>P2c) A estratégia clara sobre os canais de distribuição está associada à continuidade das <i>startups</i>.</p> <p>P2d) Uma estratégia de comunicação adequada está associada à continuidade das <i>startups</i>.</p> <p>P2e) A definição dos processos em serviços, os perfis adequados para os processos e as evidências físicas estão associadas à continuidade das <i>startups de serviço</i>.</p>

CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA

O capítulo que se segue, apresenta a metodologia utilizada neste estudo. A mesma encontra-se dividida entre: propósito e tipo de estudo, amostra e método de recolha de dados, desenvolvimento do guião de entrevista e por último a técnica de análise utilizada.

3.1. *Propósito e Tipo de Estudo*

Tendo por base os objetivos do presente de estudo de explorar o impacto das competências de marketing nas *startups*, e considerando que existe uma falta de sistematização de modelos para avaliar o sucesso e o insucesso das *startups*, em especial, relacionadas com as competências de marketing, este estudo será qualitativo e exploratório.

O estudo qualitativo permite que os participantes do estudo possam refletir e expressar os seus pontos de vista de um modo flexível e ainda que seja possível observar os seus pontos de vista. É um estudo não estruturado, normalmente exploratório e com o objetivo de proporcionar conhecimento, entendimento e profundidade (Malhotra, Nunan & Birks, 2017). O estudo é exploratório, uma vez que tem como objetivo perceber a relação existente entre as competências de Marketing e as *Startups*, através de questões abertas onde é possível obter conhecimento acerca deste tópico de interesse (Saunders,

Thornhill, & Lewis, 2012). Este estudo, é normalmente realizado com uma amostra mais pequena e tem como objetivo principal projetar, utilizando várias técnicas, um estudo com maior entendimento e exatidão, estudo este que permite ainda que seja definido um problema de pesquisa e sejam formuladas proposições de investigação (Piovesan & Temporini, 1995).

3.2. Amostragem e Método de Recolha de Dados

Após definição dos objetivos e formulação das proposições a estudar, foi percebido que a amostra ideal para responder aos mesmos seria analisar *startups* que faliram ou encerraram as suas funções de modo a compreender onde falharam. Não sendo o mesmo viável, foram escolhidas *startups* ativas em funcionamento. Deste modo, a população analisada foram *startups* Portuguesas com um mínimo de um 1 e um máximo de 10 anos de existência e que o seu produto ou serviço seja comercializado. A amostra deste estudo foi obtida de modo não probabilístico por conveniência através do contacto com as mesmas.

O método de recolha de dados utilizado foram entrevistas semiestruturadas em profundidade, sendo que foram adaptadas consoante o entrevistado e o desenvolvimento da conversa durante a entrevista (Saunders *et al.*, 2012). Foram realizadas 10 entrevistas no período entre agosto de 2018 e dezembro de 2018 com uma duração média de 45 minutos, oito entrevistas foram realizadas pessoalmente e duas por vídeo chamada (ver tabela II).

Tabela II– Perfil das *Startups*

	Data	Tipo	Duração (min)	Nº páginas	Ano de criação	Produto	Orçamento Aplicado em Marketing	Financiamento	Entrevistado
A	09/08/18	P	60	8	2014	BS	5%	Capitais Próprios	Fundador
B	23/08/18	P	25	11	2013	B	20%	Capitais Próprios	Fundador
C	16/08/18	P	35	15	2014	S	60%	Externo	Responsável Operações PT.
D	15/12/18	P	26	13	2016	B	60%	Capitais Próprios	Fundador
E	22/08/18	P	47	11	2017	BS	25%	Capitais Próprios	Fundador
F	05/10/18	P	65	15	2017	S	10%	Capitais Próprios	Fundador
G	15/09/18	P	25	11	2008	B	15%	Externo	Fundador
H	31/08/18	VC	52	17	2017	S	60%	Capitais Próprios	Fundador
I	15/09/18	VC	56	14	2015	S	5%	Externo	Fundador
J	23/08/18	P	45	15	2014	BS	20%	Externo	Fundador

Legenda: P- Presencial; VC- Vídeo Chamada; B- Bens; S- Serviços; BS- Bens e Serviços

As entrevistas foram transcritas, recorrendo à gravação por áudio realizada no momento das mesmas, tendo uma média de 11 páginas por entrevista. A análise dos dados obtidos foi processada usando o software MAXQDA (ver anexo 2).

3.3. Desenvolvimento do Guião de Entrevista

A entrevista iniciou-se com uma pequena introdução sobre o estudo a ser realizado e com uma breve explicação de qual seria a estrutura da mesma. Antes de iniciar as questões, em específico, foi pedida uma breve explicação sobre a *startup* (ver Anexo 1).

A entrevista, que teve por base a revisão de literatura, iniciou-se com questões relacionadas com o marketing estratégico. Seguidamente, as questões abordavam o tema do marketing-mix, de modo a enquadrar operacionalmente a empresa e entender se existe ou não uma sustentabilidade por parte das mesmas face a este ponto. Foi ainda perguntado aos entrevistados o ano de criação e a percentagem de orçamento aplicada em marketing e se o financiamento tinha sido externo ou com capitais próprios.

3.4. Análise do Perfil das Startups

Como se pode verificar na tabela II, quatro das *startups* entrevistadas são de serviços (40%), três são de bens (30%) e as restantes são de bens e serviços (30%). Quanto ao ano de criação, cinco foram criadas entre 2011 e 2015 (50%), quatro depois de 2015 (40%) e uma foi criada antes de 2010 (10%). Quanto à percentagem do orçamento aplicada em Marketing, quatro aplicam entre 11 e 30%, e das restantes, três aplicam até 10% e as restantes aplicam uma percentagem superior a 30%. Finalmente, quatro das *startups* receberam financiamento externo (40%), as restantes seis obtiveram financiamento através de capitais próprios (60%).

3.5. Definições Operacionais

Na tabela III estão disponíveis as definições operacionais dos códigos obtidos inicialmente, que se encontram assinalados como prévios, assim como as definições dos códigos obtidos após a realização das entrevistas, sendo que estes se encontram definidos como novos.

Tabela III– Definições Operacionais

Código	Identificação	Definição Operacional
Marketing Estratégico	Posicionamento	Prévio Consiste em fazer com que o produto ocupe uma posição clara, desejável e distinta para o consumidor alvo face ao que a concorrência oferece no mercado, para que tal aconteça, deve ser planeado pelos especialistas de marketing posições que distinguem esses mesmos produtos e lhes oferecem uma vantagem competitiva. (Kotler et al., 2012).
	Mercado-Alvo	Prévio Um mercado alvo é constituído por um conjunto de consumidores que compartilham as mesmas necessidades ou características que a empresa oferece, podendo o produto dirigir-se a um nicho ou ser um pouco mais generalizado (Kotler et al., 2011).
	Diferenciação	Prévio “A diferenciação é o ato de desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa das ofertas de seus concorrentes” (Kotler et al., 2012).
	Segmentação	Prévio “A segmentação de mercado divide um mercado em fatias bem definidas. Consiste num grupo de clientes que partilham um conjunto semelhante de necessidades e desejos. A tarefa dos responsáveis de Marketing consiste em identificar o número apropriado e a natureza dos diferentes segmentos e para decidir qual ou em quais se deve focar.” (Kotler et al., 2012).
Marketing Mix	Produto	Prévio Um produto é algo que está disponível no Mercado para satisfazer um desejo ou uma necessidade de atenção, aquisição, consumo ou uso. (Kotler et al., 2011).
	Preço	Prévio Preço é a soma de todos os valores de qual os consumidores abdicam para ganhar benefícios, possuir ou usar um produto/ serviço. É o valor cobrado por um produto ou serviço. (Kotler et al., 2011)
	Promoção	Prévio Consiste numa estratégia promocional ou comunicação que inclua publicidade, vendas marketing e relações com os consumidores. Inclui as ferramentas disponíveis no mercado para que seja possível transformar a estratégia de um produto/serviço de modo a alcançar o público alvo. (Shimp, 2003)
	Pessoas	Prévio Equipa que tem qualificações interpessoais apropriadas e conhecimento do produto ou serviço ajudando o consumidor na compra que está a realizar. (Bitner, 1990)
	Distribuição	Prévio Forma como a organização vai distribuir o produto ou serviço ao consumidor final. (Goi, 2011)
	Evidência Física	Prévio Ambiente onde o serviço é entregue, entre outros bens tangíveis que simplificam o desempenho e a comunicação do serviço em questão. É através das evidências tangíveis que os clientes tentam perceber a qualidade do serviço. (Kasper, 1999)
	Processos	Prévio Está relacionado com os procedimentos, mecanismos e fluxo de atividades através dos quais um serviço é adquirido. As decisões tomadas influenciam inteiramente a maneira como um serviço é entregue ao cliente final. (Kotler et al., 2012)
Marketing Digital	Rede Social	Novo “É um conjunto de relações e intercâmbios entre indivíduos, grupos ou organizações que partilham interesses, que funcionam na sua maioria através de plataformas da internet. Plataforma Online que permite estabelecer esse tipo de relações” (Dicionário Priberam da Língua Portuguesa [em linha], 2008-2013)
	Influencers	Novo Alguém que tem uma opinião de líder, divulga informalmente conselhos sobre um produto ou serviço com categorias específicas, dizendo, por exemplo, dentro das várias opções de marcas à escolha do consumidor, qual a melhor a utilizar. (Kotler et al., 2012)
	Google Ads (Google Adwords)	Novo “O Google Ads é o programa de publicidade online da Google. Através do Google Ads, pode criar anúncios online para alcançar as pessoas exatamente quando estão interessadas nos produtos e serviços oferecidos.” Google, 2019

3.6. Fiabilidade e Validade de Análise dos Dados

A análise da fiabilidade dos dados foi calculada através do coeficiente de acordo entre o autor e um juiz (orientador), como proposto por Miles & Huberman (1994). Como

se pode verificar na tabela IV, foram codificados 339 códigos após transcrição das entrevistas. A avaliação do processo de codificação por parte do juiz independente levou à eliminação de 8 códigos, podendo assim verificar-se um total de 331 códigos acordados e a um coeficiente de acordo de 97%.

Tabela IV– Avaliação da fiabilidade da codificação

Códigos	Total Codificados	Total Acordados	Total Eliminados	Fiabilidade Coeficiente de Acordo ⁽¹⁾
Marketing Estratégico				
Segmentação	17	17	0	100%
Mercado Alvo	23	23	0	100%
Posicionamento	44	42	2	96%
Diferenciação	28	27	1	96%
Financiamento	10	10	0	100%
Pesquisa/Estudo de Mercado	17	17	0	100%
Modelo de negócios	10	10	0	100%
Testes de Mercado	11	10	1	91%
Marketing Operacional				
Produto	10	10	0	100%
Preço	13	13	0	100%
Distribuição	38	37	1	97%
Promoção	43	43	0	100%
Marketing Digital	46	46	0	100%
Pessoas	9	7	2	78%
Evidências Físicas	9	8	1	89%
Processos	11	11	0	100%
TOTAL	339	331	8	97%

(1) Fórmula de Fiabilidade segundo Miles & Huberman (1994) = Total Acordados / Total Codificados * 100 = %

3.7. Análise da Frequência de Códigos

A tabela V é referente à frequência de cada um dos códigos. Esta análise permite perceber qual das competências de marketing tem mais peso no sucesso de uma *startup*.

Quanto à frequência 1, ou seja, o número de *startups* que abordou cada um dos temas, apenas os testes e mercado não foram mencionados por uma das *startups*. Em relação aos restantes códigos, o mesmo apenas ocorre, porque os processos, pessoas e evidências físicas são aplicáveis a serviços, e existe *startups* entrevistadas que fornecem bens.

Relativamente à frequência 2, ou seja, o número de vezes que cada um dos temas foi abordado nas entrevistas, os temas mais abordados foram o posicionamento, a promoção, e a distribuição.

Tabela V– Frequência dos Códigos

Códigos	Ocorrência 1 ⁽²⁾		Ocorrência 2 ⁽³⁾	
	Frequência 1	%	Frequência 2	%
Marketing Estratégico				
Segmentação	10	100	17	5
Mercado Alvo	10	100	23	7
Posicionamento	10	100	42	13
Diferenciação	10	100	27	8
Financiamento	10	100	10	3
Pesquisa/Estudo de Mercado	10	100	17	5
Modelo de negócios	10	100	10	3
Testes de Mercado	9	90	10	3
Marketing Operacional				
Produto	10	100	10	3
Preço	10	100	13	4
Distribuição	10	100	37	12
Promoção	10	100	43	13
Marketing Digital	10	100	46	14
Pessoas	6	60	7	2
Evidências Físicas	7	70	8	2
Processos	8	90	11	3
Total	-	-	331	100%

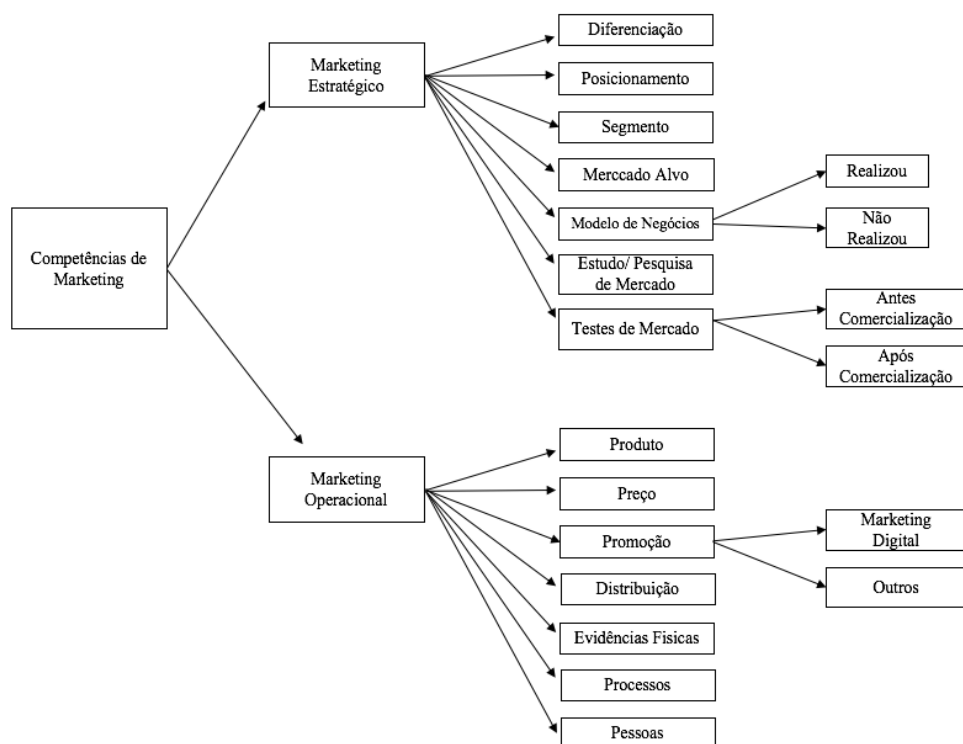
(2) Refere o número de *startups* que abordou cada um dos temas

(3) Referente ao número de vezes que cada tema foi abordado na totalidade das entrevistas

3.8. Diagrama de Códigos e Temas

Segue abaixo, a relação entre os códigos analisados (figura 1).

Figura 1– Diagrama de Códigos e Temas



CAPÍTULO 4 - ANÁLISE EMPÍRICA

Neste capítulo, é apresentada uma análise das entrevistas realizadas às *startups*. Em cada um dos subcapítulos serão evidenciadas tabelas com comentários *Verbatim*, dos entrevistados.

4.1. Marketing Estratégico

4.1.1. Segmentação, Mercado Alvo, Diferenciação e Posicionamento

Segmentação

Quanto à segmentação apenas três (30%) das *startups* evidenciaram que segmentação tinham realizado. Duas segmentaram-se ao nível demográfico e uma ao nível do o comportamento do consumidor, como podemos verificar na tabela VI.

Tabela VI– Comentários *Verbatim* - Segmentação

Entrevistado B: “(...) juntamente com a resposta ao mercado online (...) em Portugal na altura.”
Entrevistado D: “(...) foi a sua geografia, percebemos que Inglaterra e realmente os EUA, eram os mercados mais interessantes, e mais interessados (...)”
Entrevistado J: “(...) os utilizadores da nossa aplicação são apaixonados pelo desporto (...)”

Mercado alvo

Todos os entrevistados mencionaram nas entrevistas quem era o seu mercado alvo, identificando o conjunto de compradores a quem queriam satisfazer necessidades, sendo que 40% considera que o seu produto é para todo o mercado e 60% considera que apenas se dirige a um nicho. Na totalidade das *startups* entrevistadas, 30% das *startups* apresentam um produto que responde a dois segmentos diferentes de mercado, apresentando uma estratégia de marketing diferenciada. Como se pode verificar na tabela VII.

Tabela VII– Comentários *Verbatim* – Mercado Alvo

Mercado Generalizado
Entrevistado A: "Eu acho que o nosso produto, é de um modo geral para todo o mercado. "
Entrevistado D: "Considero que o nosso serviço é para o mercado no geral. Temos um espectro bastante abrangente no público que queremos alcançar."
Nicho de Mercado
Entrevistado C: "O nosso target são os jovens, entre os 25 e os 30(...), e queremos que isso se mantenha, esta é a nossa identidade."
Entrevistado G: "(...) Considero que seja para um nicho. Apesar de cada vez chegar a mais clientes. O nosso produto é desenhado para pessoas que estão preocupadas com uma educação continua (...) mesmo no momento da diversão”.
Entrevistado I: " (...) trabalharmos com um nicho muito pequeno, mas uma vez que ganhamos um cliente novo esse cliente vincula-se bastante a nossa empresa."

Posicionamento

Todos os entrevistados tiveram em conta qual a posição que queriam tomar na mente do consumidor, mencionando as características que os seus produtos apresentavam (ver tabela VII).

Tabela VIII– Comentários *Verbatim* – Posicionamento

Entrevistado C: "As principais características que nos distinguem das restantes empresas de recrutamento, são a maneira como nos posicionamos e a forma como trabalhamos os processos (...)”.
Entrevistado D: " (...)Produzir meias que permitem às pessoas levar as suas paixões para todo o lado, um pouco como o mercado das gravatas funcionava no passado.”
Entrevistado H: “(...) um serviço que pudesse devolver a emoção das primeiras viagens a pessoas muito viajadas, sendo surpreendidas sobre o destino da mesma(...)”.

Diferenciação

Cada *startup* entrevistada, tem a sua característica diferenciadora, quando decidiram criá-las, procuraram uma característica que, além das posicionar as pudesse distinguir face aos restantes produtos que pudessem ser considerados concorrentes. Como é verificável na tabela IX foi sempre uma preocupação evidente.

Tabela IX– Comentários *Verbatim* – Diferenciação

Entrevistado D: "O nosso design é um pouco diferente (...) só quem gosta consegue identificar os padrões que definem essa mesma paixão. (...) é a característica que mais nos distingue."
Entrevistado G: "Manter o nosso core (...) existe sempre uma distinção clara face ao que os nossos concorrentes oferecem."
Entrevistado I: "(...) o que mais nos distingue dos concorrentes, é que através da nossa tecnologia, conseguimos identificar quais foram os eletrodomésticos que mais energia gastaram, com base apenas no perfil global da casa."
Entrevistado J: "(...) E tentamos sempre passar os valores da marca ao cliente para mostrar o que nos diferencia (...)."

As *startups* entrevistadas, decidiram que segmentos queriam responder, delinearam o seu mercado-alvo, posicionaram-se na mente do consumidor e procuraram ter características diferenciadoras face à possível concorrência.

Após a análise das entrevistas, é possível concluir que se as mesmas se encontram alinhadas com: “Uma análise eficiente da segmentação, do mercado alvo, do posicionamento e consequente diferenciação está associado à continuidade das *startups*”.

4.1.2. Realização de Pesquisa/Estudo, Modelo de negócios e Testes de Mercado

Todos os entrevistados realizaram pesquisas de mercado para perceber a viabilidade do bem ou serviço, quatro dos entrevistados estão citados na tabela X.

Tabela X– Comentários *Verbatim* – Pesquisa/Estudos de Mercado

Entrevistado A: “Pesquisa em específico, fizemos na área de <i>delivery</i> , para perceber que cuidados teríamos que ter em relação a esse mercado.”
Entrevistado E: “Foi feita uma pesquisa profunda para perceber se fazia sentido. Questionários, entrevistas diretas. Tivemos bastante em conta os resultados para seguir em frente.”
Entrevistado F: “Perceber a viabilidade do negócio, entender que custos iniciais teria e como os podia cobrir realizar.”
Entrevistado G: “Realizámos pesquisa junto do mercado de modo a entender se fazia sentido lançar esta ideia.”

Quatro das *startups* (40%), realizaram testes antes da comercialização, cinco (50%) realizaram testes com a comercialização, como se pode verificar na tabela XI, e apenas uma não realizou. Uma das *startups* mencionou ter realizado testes de mercado antes e após a comercialização.

Tabela XI– Comentários *Verbatim* – Testes de Mercado

Antes da comercialização

Entrevistado B: “Sondamos um grupo restrito de pessoas, entre familiares e amigos próximos, opiniões que tivemos em conta nas decisões iniciais e que continuamos a ter atualmente. O feedback que nos foi passado por este grupo foi que o negócio era bastante viável e uma excelente oportunidade.”

Entrevistado G: “Testámos cada brinquedo antes de o comercializar (6 primeiros brinquedos que comercializamos), para perceber a viabilidade que o mesmo teria. Hoje em dia, continuamos a testar cada brinquedo novo que queremos comercializar.”

Com a comercialização

Entrevistado A: “Só realizamos testes quando iniciámos a comercialização, foi com as vendas que percebemos que produtos os nossos clientes gostavam e aqueles que não faziam sentido”

Entrevistado D: “Os nossos testes começaram com a comercialização, uma vez que começamos logo muito cedo o processo de venda em algumas lojas e feiras e tivemos contacto direto com o cliente.”

Quando questionados sobre a realização de um modelo de negócios, nove dos entrevistados afirmaram ter realizado (90%) e apenas um respondeu negativo (10%).

As *startups* entrevistadas realizaram pesquisas de mercado para perceber qual a viabilidade do seu produto, desenharam um modelo de negócios (na maioria) e realizaram testes de mercado para perceber como seria a resposta do consumidor.

Após a análise das entrevistas, é possível concluir que se as mesmas se encontram alinhadas com a proposição: “A continuidade das *startups* está relacionada com a realização de pesquisas, modelo de negócios e posteriormente testes de mercado”.

4.3. Marketing-mix

Produto

Como já referido, quando analisado o perfil das *startups*, foram entrevistadas *startups* de bens, serviços e de bens e serviços, tendo as mesmas, uma noção clara em qual dos três a sua *startup* se enquadrava, o mesmo é visível na tabela XII.

Tabela XII– Comentários *Verbatim* – Produto

Bem

Entrevistado B: “(...)é uma marca de Sapatos 100% Portuguesa que opera no mercado.”

Entrevistado D: “(...) produz meias inspiradas nas maiores paixões do Homem.”

Entrevistado G: “(...) é uma empresa portuguesa que se dedica à produção, desenvolvimento e comercialização de brinquedos educativos e científicos (...).”

Serviço

Entrevistado C: “ (...) é uma *startup* que atua na área de recrutamento, que vai desde perfis sem nenhuma experiencia até perfis com um máximo de 5 anos de experiência, e menos de 30 anos de idade.”

Entrevistado F: “(...) é uma empresa de serviços imobiliários, que apresenta hoje em dia três tipos de serviços, alojamento, gestão de projeto e mediação.”

Entrevistado H: “(...) é a primeira agência de viagens em Portugal, a organizar viagens para destinos surpresa.”

Entrevistado I: “(...) é uma empresa tecnológica na área da tecnologia, nos basicamente fazemos Datascience. Nos extraímos valor dos dados de consumo energético.”

Bem e Serviço

Entrevistado A: “(...) é uma empresa que comercializa e entrega sushi ao domicilio.”

Entrevistado E: “(...) é uma plataforma de venda e compra de carros usados.”

Entrevistado J: “(...) é uma plataforma para procurar, descobrir e reservar campos desportivos de Padel, Tênis, Futebol. (...) Do lado de quem gere clubes, existe outro software de gestão que instalamos no clube, onde é possível gerir pagamentos, reservas e tudo o um clube precisa.”

Assim sendo, é possível concluir que se as mesmas se encontram alinhadas com a proposição: “A definição adequada do produto está relacionada com a continuidade das *startups*”.

Preço

Duas das *startups* tiveram apenas em conta os custos para a organização (20%), duas tiveram em conta os custos para a organização e os preços praticados pela concorrência (20%), uma teve em conta os custos para a organização e os preços praticados pelo concorrente (10%), duas tiveram em conta o valor para o consumidor e os preços praticados pelos concorrentes (20%) e os restantes três tiveram em conta as três componentes necessárias, valor para o consumidor, custos para a organização e preço praticado pela concorrência (tabela XIII).

Tabela XIII– Comentários Verbatim – Preço

Entrevistado A: “(...) os preços eram geralmente de cabeça. Hoje em dia, já é tudo regulado de modo a termos a maior margem possível, face os custos que incorremos.”

Entrevistado B: “Não analisamos a concorrência nesse nível, apenas estudamos o produto que íamos vender e tentar perceber quanto é que os consumidores estavam dispostos a pagar pelo mesmo, percebemos os custos de produção que os mesmos teriam e analisámos qual seria a margem considerável de lucro.”

Entrevistado C: “A verdade é que os restantes players do mercado, trabalham muito à base de comissões. (...) decidimos, neste fase em que nos encontramos optar por um salário bruto do candidato, que designamos por Sucess Fee. Para tomar a decisão de que preço praticar tivemos em conta a análise e conhecimento do mercado, e claro a aceitação da marca. Inicialmente, começamos com valores muito baixos, para conseguir entrar no mercado e competir com os principais players(...).”

Entrevistado G: “Nos temos um variado leque de produtos, sempre que necessitamos de definir um novo preço para um novo produto, realizamos testes de mercado, tentamos perceber que preços os nossos concorrentes estão a praticar em produtos semelhantes e também comparamos muito com os produtos já existentes, de modo a perceber que custos iremos ter (...)”

Entrevistado H: “O preço foi definido, baseado nas várias simulações realizadas, tivemos em conta a sensibilidade do mercado para este tipo de negócios e que margens de lucro conseguimos obter.”

Deste modo quanto ao preço, existe sempre uma preocupação, por parte das *startups* em ter em conta, pelo menos, uma das três componentes enunciadas na revisão de lixartura. Assim sendo, é possível concluir que se as mesmas se encontram alinhadas com a proposição: “A fundamentação adequada do preço adequada está associada à continuidade das *startups*”.

Distribuição

Nenhuma das *startups* utiliza apenas canais indiretos, duas das *startups* utilizam os dois canais, são multiestruturas (20%), e as oito restantes utilizam apenas canais diretos (80%), sendo visível na tabela XIV, dois exemplos dos canais utilizados.

Tabela XIV– Comentários *Verbatim* – Distribuição

Entrevistado B: “O processo de compra pode ser de duas maneiras: Online ou na nossa loja física.”

Entrevistado G: “Realizamos a venda nas nossas lojas/quiosques próprios, através do site online, e através dos nossos retalhistas.”

Quando nos referimos à distribuição é clara a preocupação dos entrevistados em identificar que tipo de canais utiliza. Uma distribuição intensa tem um forte impacto nas *startups* que continuam em atividade. Assim sendo, é possível concluir que se as mesmas se encontram alinhadas com a proposição: “A estratégia clara sobre os canais de distribuição está associada à continuidade das *startups*”.

Promoção

A promoção, foi um dos códigos mais abordados ao longo da entrevista, mesmo quando as questões não estavam estritamente direcionadas para tal. Nesta componente, houve uma clara distinção entre a promoção realizada através do marketing digital e todas os outros disponíveis. Das *startups* entrevistadas, quatro das mesmas apenas utilizam o marketing digital (40%) como ferramenta de promoção, as restantes seis utilizam também o marketing digital mas acrescentam os média e o passa-a-palavra como ferramentas de promoção essenciais, os comentários acerca das estratégias de promoção encontram-se abaixo na tabela XV.

Tabela XV– Comentários *Verbatim* – Promoção

Entrevistado G: “(...)marketing, tanto a nível de comunicação, imprensa, anúncios na internet, exposição nas lojas, redes sociais. A imprensa tem sido o melhor local, chega a bastante clientes e dá a conhecer as vantagens de escolher os nossos brinquedos face aos convencionais.”
Entrevistado H: “(...) decidimos usar exclusivamente o marketing digital para promover o nosso produto.”
Entrevistado I: “Muito esforço de comunicação pessoal, abordagens diretas através das rede sociais, presença em feiras e recomendações de amigos e de clientes.”
Entrevistado J: “Online, e muito passa a palavra, os nossos clientes falam entre si e quando percebem que há um bom a utilizar este serviço os outros também vão querer utiliza-lo.”

Quanto ao marketing digital, em concreto, todas as *startups*, referiram utilizar as redes sociais como ferramenta de promoção, o Google *Ads* apenas foi utilizado por cinco das entrevistadas (50%), e apenas quatro referiram os *influencers* como uma das estratégias utilizadas (40%), os comentários, na tabela XVI, evidenciam-no.

Tabela XVI– Comentários *Verbatim* – Marketing Digital

Entrevistado A: “Uma das nossas principais ferramentas de marketing foram os *influencers*, fomos dos primeiros a utilizar esta ferramenta, na altura ainda não se falava muito neste tipo de marketing (...) Temos uma ótima relação com todos eles, que acabam por vestir a camisola connosco e representar-nos muito bem (...) Começamos por amigos que eram figuras públicas e neste momento temos 14 *influencers* a trabalhar connosco.”

Entrevistado B: “As redes sociais onde mantemos o nosso foco são o Facebook e o Instagram. Estas redes funcionam muito bem, e é a nossa melhor ferramenta para aumentar o público-alvo.”

Entrevistado H: O Google *Adwords*, é a nossa melhor ferramenta e de onde ocorre o maior tráfego de clientes.”

Face à promoção, as *startups* entrevistadas apresentam uma grande preocupação com esta componente do Marketing-mix, e o mesmo verifica-se quando observamos a percentagem do orçamento que as mesmas aplicam em marketing. As *startups* entrevistadas têm uma clara noção do impacto que a promoção do produto tem no sucesso da mesma, e reúnem todos os esforços possíveis de modo a investir na mesma. É notório que o marketing digital é a componente mais utilizada para a promoção do seu produto.

Deste modo, o facto dos aspetos promocionais serem especialmente tidos em conta faz com que as mesmas se mantenham em funcionamento. Assim sendo, é possível concluir que se as mesmas se encontram alinhadas com a proposição: “Uma estratégia de comunicação adequada está associada à continuidade das *startups*”.

Processos, Pessoas e Evidências Físicas

As três componentes do marketing-mix processo, pessoas e evidências físicas aplicam-se apenas a *startups* de serviços e às que têm bens e serviços.

As sete *startups* que fornecem serviços, têm uma grande atenção face aos processos, uma vez que os mesmos têm um grande impacto na opinião que o cliente terá do serviço (tabela XVII). Ainda de referir que uma das *startups* de bens, mencionou uma das suas características que se enquadra em processos, uma vez que os seus clientes valorizam bastante o sistema de trocas, quando a venda é *online*.

Tabela XVII– Comentários *Verbatim* – Processos

Entrevistado A: “As entregas são feitas na grande Lisboa. Cada loja entrega no seu raio de 10km. Hoje em dia, se pudéssemos voltar atrás seria apenas num raio de 5km (...).”

Entrevistado E: “Ao nível de mediação, o vendedor pede uma avaliação do veículo, preenche um formulário, nos validamos manualmente, fazemos uma avaliação do valor que queremos ganhar com o carro, se o mesmo valer 15 mil euros, oferecemos 14 mil, e se a pessoa aceitar, então pedimos uma avaliação nos nossos mecânicos e colocamos o carro na nossa plataforma. Quando aparece um interessado, tratamos de todas as burocracias e entregamos apenas o valor ao vendedor.”

Entrevistado J: “O utilizador pode aceder ao nosso serviço através da aplicação ou do site online, os nossos clientes após venda do nosso serviço têm acesso ao mesmo através de uma *cloud*.”

Todas as *startups* de serviços, evidenciaram durante a entrevista a importância das pessoas, quando um cliente tem acesso ao mesmo, é possível verificar o referido através dos comentários na tabela XVIII.

Tabela XVIII– Comentários *Verbatim* – Pessoas

Entrevistado E: “O serviço é todo online. Mas quando ocorre a venda do carro, os três estão presentes, o vendedor do carro, o mediador (que somos nós) e o comprador (...).”

Entrevistado H: “Depois dos 4 colaboradores, não sentimos mais necessidade aumentar, o nosso negócio é muito focado na tecnologia. O nosso *back-office* processa toda a informação recebida e existe uma grande automatização dos serviços, para automatizar os processos. O processo de reserva não é totalmente automatizado mas de resto tentamos que seja ao máximo. A Manuela é quem trabalha mais porque é quem trata das reservas e do apoio ao cliente (...).

Entrevistado J: “Nos temos um serviço durante a venda que passa pela formação dos colaboradores do clube, que é feito de forma remota, através de uma vídeo conferência que passamos por todas as funcionalidades.(...) oferecemos sempre apoio via email e telefone.”

Os entrevistados, revelaram durante a entrevista, quais consideravam ser as evidências físicas associadas ao seu serviço. Todas as *startups*, apresentam evidências físicas dos seus serviços, mas apenas três conseguiram expor a 100% qual a evidência física utilizada, como é possível verificar na tabela XIX.

Tabela XIX– Comentários *Verbatim* – Evidências Físicas

Entrevistado F: “O cliente aborda-nos, pedindo um dos três serviços, mostramos lhes a proposta com tudo o que é necessário para avançar e negociamos a % que iremos ganhar e o tempo previsto, tendo em conta várias características, a partir daí o serviço ocorre.”

Entrevistado H: “o produto mais caro que tem o nome “tablete” é uma caixa, que oferece a máquina fotográfica, que tem um guia de 12 dicas personalizadas e vai de acordo com as características que os nossos clientes nos transmitem, tem um livro de tinta da china, leva uma caneta dourada, um saco de pano com o símbolo da chocolate box. Esta embalagem representa o serviço Premium que estamos a fornecer.”

Entrevistado I: “Normalmente o cliente procura-nos, ou nos procuramos clientes para dar a conhecer o nosso serviço, e depois existe um contacto presencial para entender o que pretendem, nos enviamos uma proposta comercial, negociamos, assinamos contrato e começamos a desenvolver o serviço para o cliente.”

Quanto às três componentes que são utilizadas, quando analisamos um serviço, podemos verificar que houve uma clara definição por parte das *startups* que fornecem serviços de que modo deviam operacionalmente utiliza-las de modo a ter um impacto positivo para a mesma. Estas três componentes se forem mal utilizadas, levam o serviço a perder a qualidade e um lugar na mente dos consumidores, o que nos leva a concluir que são de extrema importância. Assim sendo, é possível concluir que se as mesmas se encontram alinhadas com a proposição: “A definição dos processos em serviços, os perfis adequados para os processos e as evidências físicas estão associadas à continuidade das *startups* de serviço.”

CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES

Nesta secção são apresentadas as conclusões da presente investigação e comparados os resultados obtidos com a literatura já existente e as proposições enumeradas. De seguida, são apresentadas as implicações teóricas e práticas e, por último, as limitações do estudo assim como algumas sugestões para investigações futuras.

5.1. Discussão

De forma a validar a aderência das proposições enunciadas com base na literatura, procedeu-se à realização de entrevistas a *startups* ativas e sustentáveis.

A análise destas entrevistas veio confirmar as proposições, já que as *startups* entrevistadas identificaram, tanto a nível estratégico como operacional, o que se espera das mesmas quando nos referimos às competências de marketing.

A primeira proposição enunciada, “A continuidade das *startups* está relacionada com uma análise eficiente do marketing estratégico”, foi confirmada com a análise na medida em que foram tomadas decisões ao nível estratégico do marketing que permitiram à organização atingir os seus próprios objetivos (Varadarajan, 2010).

Quanto à segmentação de mercado, as *startups*, mostraram ir ao encontro dos tipos de segmentação que Kotler (2012) propôs, nomeadamente ao nível demográfico e comportamental. Todas as *startups* identificaram o conjunto de compradores cujas necessidades queriam satisfazer (mercado alvo), seguindo a linha de raciocínio de Kotler (2012). A estratégia diferenciada (Cammilleri, 2018), foi utilizada por três das mesmas.

Todas as *startups* tiveram em consideração a posição que queriam ocupar na mente dos consumidores, tal como é sugerido por Kotler (2012), tendo em conta as características inerentes ao produto necessárias para que este posicionamento ocorresse, e indo de encontro ao que Camilleri (2018) referiu, e evidenciando ainda as características diferenciadoras que direcionaram os consumidores para o seu produto (Kotler, 2012).

Quanto à realização de pesquisa/estudo de mercado, modelo de negócios e testes de mercado, foram etapas pelas quais as *startups* entrevistadas tiveram, imperativamente, que passar, confirmando a importância atribuída a estes passos no processo de desenvolvimento do produto por Cooper & Kleinshmidt (1986) e Kotler & Keller (2009).

Deste modo, a possibilidade de uma *startup* se manter viva e, consequentemente, poder vir a ter sucesso, está diretamente relacionada com esta análise estratégica, que deve ser realizada passando pelos demais pontos enunciados, com vista a garantir que a existência da mesma faz sentido no mercado.

Quanto à segunda proposição enunciada, “A continuidade das *startups* está associada a uma operacionalização eficiente do marketing”, as entrevistas levam-nos a concordar com a mesma, na medida em que foi possível observar uma preocupação em corresponder a cada um dos elementos pelos quais o marketing-mix é constituído, e indo de encontro à literatura quando Lambin et al. (2007) identifica o marketing operacional como um fator determinante no lucro a curto-prazo de uma empresa.

As *startups* entrevistadas evidenciaram ter um conhecimento claro sobre cada uma das componentes que compõem o marketing-mix.

Quanto ao produto, todas as *startups* identificaram claramente o tipo de produto que iriam fornecer, concordando com o referido por Araujo et al. (2006) quando menciona que o produto está dividido entre bens e serviços.

Relativamente ao preço, existe uma constante preocupação por parte das *startups* em ter em conta uma das três componentes enunciadas por Ingenbleek (2006) na definição do preço a praticar. É uma componente de extrema importância, uma vez que segundo Kotler (2012), o preço é a única componente do marketing-mix que gera receitas. Deste modo, uma boa definição do preço tem impacto na continuidade das operações por parte de uma *startup*.

Quando nos referimos à distribuição, também foi clara a preocupação dos entrevistados em identificar o tipo de canais a utilizar e o modo de funcionamento dos mesmos, evidenciando o impacto positivo de uma boa distribuição no produto indo de encontro ao que foi dito por Hanaysha (2017).

Face à promoção, as *startups* entrevistadas apresentam uma grande preocupação com esta componente do marketing-mix, e o mesmo verifica-se quando observamos a percentagem do orçamento que aplicam em marketing. De acordo com o que é sugerido na revisão por Khan (2014), sobre o facto de a importância desta componente se dever ao fornecimento de informações, orientações e levar o consumidor a adquirir o produto e usufruindo dos seus benefícios. As *startups* entrevistadas têm uma clara noção do impacto que a promoção do produto tem na continuidade e, num posterior sucesso da mesma e reúnem todos os esforços possíveis de modo a investir na mesma, sendo notório que o marketing digital é a componente mais utilizada. Deste modo, o facto de terem tão em conta os aspetos promocionais, faz com que as mesmas se mantenham em funcionamento e leva-nos a concordar com a proposição enunciada.

Relativamente aos serviços e às três componentes (processos, pessoas e evidências físicas) que neles são exploradas, podemos verificar que houve também uma clara definição por parte das *startups* sobre o modo de operacionalização das mesmas almejando a um impacto positivo. Estas três componentes, se forem mal utilizadas, levam a uma perda da qualidade do serviço e, consequentemente, a uma descida de lugar na mente dos consumidores, evidenciando a sua extrema importância.

Os processos estão relacionados com as atividades que influenciam a entrega do serviço ao cliente final (Kotler, 2012), estando os entrevistados perfeitamente alinhados com o referido. Em relação às pessoas que participam no projeto, existe por parte das *startups*, um esforço em escolher as certas, confirmando o referido por Khan (2014),

quando considera que as pessoas são a chave principal na prestação do serviço ao cliente e ainda que deve haver por parte das mesmas qualificações interpessoais apropriadas (Bitner, 1990). Por último, as evidências físicas, são tidas em conta pelos entrevistados, uma vez que transmitem de forma clara a qualidade do serviço como refere Kasper (1999).

As componentes do marketing-mix, devem, por isso, ser analisadas em conjunto, porque apenas juntas tornam a *startup* operacional, no que toca a esta vertente das competências de marketing.

É importante mencionar que o posicionamento, a promoção e a distribuição do produto, foram os temas mais mencionados pelos entrevistados, levando-nos a concluir que existe uma grande preocupação com o cliente/consumidor.

Concluindo, devem ser tidas em conta as competências de marketing, uma vez que as mesmas têm impacto em todas as áreas que compõem a *startup*, mantendo-a ativa, e em funcionamento levando, consequentemente, a um possível sucesso, tal como foi possível observar no decorrer das entrevistas.

5.2. *Implicações Teóricas*

Após a análise das entrevistas concluímos que na generalidade, o que é referido na revisão de literatura está refletido na análise empírica.

As competências de marketing estão diretamente associadas ao sucesso, como é referido na literatura e indo de acordo com o sugerido por Varadarajan (2010), as decisões estratégicas de marketing podem ser vistas numa organização como uma das principais consequências de desempenho da mesma a longo prazo, de um modo positivo ou negativo, variando dependendo das decisões tomadas pela mesma e por Lambin et al. (2007), quando refere que o marketing operacional é um fator determinante que influencia o lucro a curto-prazo de uma empresa.

O estudo confirma a extrema necessidade de dar especial atenção às necessidades existentes por parte do consumidor e o facto do ambiente onde as mesmas operam se encontrar em constante mudança como foi mencionado por Išoraitė (2016).

Adicionalmente, vai ao encontro de Cantamessa & Gatteschi (2018) quando referem que raramente o insucesso de uma *startup* está associado a apenas uma causa isolada, contrariamente aos restantes estudos, Cb Insights (2016), Barber & Crelinsten (2009) quando enunciam as causas de insucesso de um modo isolado.

Estas causas não terão individualmente, o mesmo peso na continuidade da *startup*, ou na definição de sucesso ou insucesso da mesma.

O estudo vai, ainda, de encontro com o modelo desenhado por Riquelme & Watson, (2002), onde enuncia que a existência de boas práticas de marketing, têm um peso de 29% nos fatores de sucesso de uma empresa, enquanto que um marketing deficiente tem um impacto de 17,5% nos fatores associados ao falhanço de uma empresa.

Esta investigação vem mostrar a importância que as competências de marketing, quando devidamente caracterizadas, têm na continuidade de uma *startup*, e num posterior possível sucesso.

5.3. *Implicações para a Gestão*

Foi perceptível ao longo do estudo, que as componentes de marketing devem ser analisadas, não apenas no início, mas sim de uma forma contínua, uma vez que as mesmas têm um forte impacto em todas as razões enunciadas e pelas quais as *startups* falham. Cada componente não deve ser vista de um modo individual, mas sim como um todo e de modo transversal face à *startups* no geral.

Deve ser realizada, por parte das mesmas, uma análise anual dos pontos estratégicos definidos de modo a perceber em quais devem incorrer renovações.

O ambiente externo no qual as *startups* residem encontra-se sempre em constante mudança, e é por isto que deve ser tido em conta que um dos maiores desafios para as organizações é inovar continuamente e estar estrategicamente preparadas para os desafios que o mercado apresenta diariamente.

5.4. *Limitações e Investigações Futuras*

Os resultados do estudo poderão ser influenciados pelas limitações da presente dissertação. A principal limitação do estudo, deve-se ao facto de não ser possível encontrar as *startups* que falharam porque desapareceram do mercado. Outra das limitações é o tamanho da amostra, uma vez que apenas foram entrevistadas 10 *startups*. Tal facto faz com que os resultados obtidos não possam ser generalizados.

Outra limitação poderá ser o grau de abrangência dos fatores estudados, limitados à área do marketing, quando outros fatores não relacionados com esta causa terão impacto no que é a continuidade e, posterior, sucesso ou insucesso de uma *startup*.

Considero que seria interessante em investigações futuras, aplicar um estudo quantitativo, estudando em profundidade cada um dos pontos analisados em cada proposição e podendo generalizar para a população no geral. Uma última sugestão seria comparar as competências de Marketing em *startups* que pertencessem à mesma indústria, podendo assim existir um grau de comparação entre as mesmas.

REFERÊNCIAS

- Abrams, R., & Abrams, R. M. (2003). *The successful business plan: secrets & strategies* (4th). California: The Planning Shop.
- American Marketing Association, “Definition of Marketing,” (2007). Acesso a 20 de setembro de 2019, obtido de www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx.
- Amorós, J. E., & Bosma, N. (2014) Global entrepreneurship monitor, *Global Report* (1).
- Araujo L., Spring M. (2006). Services, products and the institutional structure of production. *Industrial Marketing Management*, 35(7), 797–805.
- Barber, H., & Crelinsten, J. (2009). Understanding the Disappearance of Early-stage and Startup R&D Performing Firms. The Impact Group, Toronto, septembre.
- Bitner, M. (1990). Evaluating service encounters: The effects of physical surroundings and employee responses. *Journal of Marketing*, 54(2), 69–82.
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company* (1st). Canada: K & S Ranch.
- Blumenthal, N. (2013) , cofounder and co-CEO of Warby Parker at Forbes Magazin. Acesso a 15 de junho de 2019, obtido de <https://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/2013/12/16/what-is-a-startup/>.
- Booms, B.H. and Bitner, M.J. (1981), “Marketing strategies and organization structures for service firms”, in Donnelly, J.H. and George, W.R. (Eds), *Marketing of Services*, American Marketing Association, Chicago, IL, pp. 47-51.
- Business Insider (2014). *This is the definition of a startup*. Acesso a 5 de Fevereiro de 2018, obtido em <https://www.businessinsider.com/what-is-a-startup-definition-2014-12>.
- Cantamessa, M., & Gatteschi, V. (2018). Startups ’ Roads to failure. *Sustainability*, 10 (7),1–19.
- Camilleri, M. (2018). *Market segmentation, Targeting and Positioning*, in Travel Marketing, Tourism Economics and the Airline Product, Tourism, Hospitality & Event Management (Capítulo 4, pp. 69-83). Switezerland: Springer International Publishing.
- CB Insights. (2016). *The Top 20 Reasons Startups Fail*. Acesso a 20 de Janeiro de 2019, obtido em <https://s3-us-west-2.amazonaws.com/cbi-content/research-reports/The-20-Reasons-Startups-Fail.pdf>
- Certo, C. & Peter, P. (1993) *Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia*. São Paulo: Makron Books.
- Cobra, M. (1992). *Administração de marketing* (4th). São Paulo: Atlas.

- Collier, D. (1991). New Marketing Mix Stresses Service. *The Journal of Business Strategy*, 12(2), 42–45.
- Cooper, R. G., & Kleinschmidt, E. J. (1986). An investigation into the new product process : steps , deficiencies , and impact. *Journal of product innovation management*, 3(2), 71–85.
- Doyle, P., & Saunders, J. (1985). Market segmentation and positioning in specialized. *Journal of Marketing*, 49(2), 24–32.
- "equipa", in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa (2008-2013). Acesso a 1 de outubro de 2019, obtido de <https://dicionario.priberam.org/equipa>.
- Goi, C. L. (2011). Perception of consumer on marketing mix : Male vs. female. *Internacional Conference on Business and Economics Research*, 1, 95–99.
- “Google Ads” in definição Google Ads Ajuda, (Google Ads: definição - Google Ads Ajuda, n.d.). Acesso a 20 de setembro de 2019, obtido em <https://support.google.com/google-ads/answer/6319?hl=pt>.
- Gruber, M. (2004). Marketing in new ventures : Theory and empirical. Marketing in new ventures: theory and empirical evidence. *Schmalenbach Business Review*, 56(4), 164–199.
- Hanaysha, J. (2017). An examination of marketing mix elements and customer retention in Malaysian retail market. *American Journal of Marketing Research*, 3(1), 1–7.
- Hayward, M. L. A., Shepherd, D. A., Griffin, D., & Shepherd, D. A. (2006). A hubris theory of entrepreneurship. *Management Science*, 52(2), 160–172.
- Headd, B. (2014). Business success: Redefining between distinguishing closure and failure. *Source: Small Business Economic* 21(1), 51–61.
- Honig, B., & Karlsson, T. (2004). Institutional forces and the written business plan. *Journal of Management*, 30(1), 29-48.
- Ingenbleek, P., Debruyne, M., Frambash, R. & Verhallen, T. (2003). Successful new product pricing practices: a contingency approach. *Marketing Letters*, 14(4), 289-305.
- Işoraité, M. (2016). Marketing mix Theoretical aspects. *International Journal of Research*, 4(6).
- Kasper, H., Helsdingen, P., & Vries, J. (1999). *Services Marketing Management: An International Perspective* (3rd). Chichester West Sussex England Hoboken NJ por John Wiley & Sons Ltd.
- Keller, K. (1998). Strategic Brand Management. Building, Measuring and Managing Brand Equity (4th). Englewood Cliffs: Prantice-Hall.
- Khan, M. (2014). The concept of “Marketing Mix” and its elements (A conceptual review

- paper). *International Journal of Information, Business and Management*, 6(2), 95–107.
- Kim, J., & Hyun, Y. J. (2011). Industrial Marketing Management A model to investigate the influence of marketing-mix efforts and corporate image on brand equity in the IT software sector. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 424–438.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2012). *Principles of Marketing* (14th). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. & Wong, V. (2002). *Principles of Marketing* (3rd). London: Prentice-Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing management* (14th). New Jersey: Prentice Hall.
- Lambin J., Chumpitaz, R. & Schuiling, I. (2007). *Market-driven management* (2th). Jean-Jacques: Lambin.
- Lovelock, C. & Wirtz, J. (2007). *Services marketing: People, technology, strategy* (6th). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Malhotra, N., Nunan, D. & Birks, D. (2017) *Marketing Research: an applied approach* (5th). Harlow, UK: Pearson Education.
- McCarthy, E.J. (1964), *Basic Marketing*, (11th). Irwin, Chicago: Homewood, IL.
- Miles, M., & Huberman, A. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2th). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Miller, O. (2001) The product life cycle & the marketing mix. *Journal of the Institute of Credit Management*, 6(1).
- Monroe, Kent B. (1990). *Pricing: Making Profitable Decisions* (3rd). New York: McGraw-Hill.
- Muala, Dr. Ayed Al and Qurneh, Dr. Majed Al (2012) “Assessing the relationship between marketing mix and loyalty through tourists satisfaction in Jordan Curative tourism”, *American Academic & Scholarly Research Journal* , 4(2), 2162-3228.
- Nagle, T. & Holden, R. (1995). *The strategy and tactics of pricing: A guide to profitable decision making* (6th). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Nobel, C. (2011). *Why Companies Fail and How*. Harvard Business School Business Knowledge.
- Parry, G., Macintyre, M. & Angelis, J. (2011). *Service Design and Delivery*. Service Science: Research 19 and Innovations in the Service Economy (Eds). UK: Springer.
- Palmer, A. (2001). *Principles of services marketing* (3rd). UK: McGraw-Hill Publishing Company.
- Piovesan, A. & Temporini, E. (1995). *Exploratory research: A methodological procedure*

- applied to the study of human factors in the field of public health. *Revista de Saúde Pública*, 29(4), 318-325.
- Rafiq, M., & Ahmed, P.K. (1995). Using the 7Ps as a generic marketing mix. *Marketing Intelligence & Planning*, 13(9), 4-15.
- "Rede social", in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa (2008-2013). Acesso a 01 de outubro de 2019, obtido em <https://dicionario.priberam.org/Rede%20social>.
- Revista Risco Sapo. (2019). *Estas são as 20 razões que sentenciam as startups à pena de morte*. Acesso a 12 de Outubro de 2019, obtido em <https://revistarisco.sapo.pt/estas-sao-as-20-razoes-que-sentenciam-as-startups-a-pena-de-morte/>.
- Riaz, W. &, & Tanveer, A. (2012). Marketing mix , not branding. *Asian Journal of Business and Management Sciences*, 1(11), 43–52.
- Riquelme, H. & Watson, J. (2002). Do venture -Capitalists' implicate theories on new business success/failure have empirical validity? *Internacional Small Business Journal*, 20(4), 395-420.
- Saunders, M., Thornhill, A., Lewis, P. (2012). *Research methods for business students* (6th). Prentice Hall. London: Pearson Education Limited.
- Singh, M. (2012). Marketing mix of 4P'S for competitive advantage. *Journal of Business and Management* 3(6), 40-45.
- Shimp, T. (2003). *Promotion management and marketing communications* (4th). TX: The Dryden Press.
- Thabit, T. H., & Raewf, M. B. (2018). The Evaluation of Marketing Mix Elements : A Case Study. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 4(4), 100–109.
- Townsend, D. M., Busenitz, L. W., & Arthurs, J. D. (2010). Journal of business venturing to start or not to start : Outcome and ability expectations in the decision to start a new venture. *Journal of Business Venturing*, 25(2), 192–202.
- What is startup? Definition and meaning – BusinessDictionary.com. Acesso a 1 de novembro de 2017, obtido em <http://www.businessdictionary.com/definition/startup.html>.
- Varadarajan, R. (2010). Strategic marketing and marketing strategy: domain , definition , fundamental issues and foundational premises. *Academy of Marketing Science* 2009, 38(2), 119-140.
- Yelkur, R. (2000). Customer Satisfaction and the Marketing Mix. *Journal of Professional Services Marketing*, 21(1):105-115.

ANEXOS

ANEXO 1 – Guião de Entrevista

Caro participante,

O meu nome é Beatriz de Castro, frequento, neste momento, o 2º ano do Mestrado de Gestão e Estratégia Industrial no ISEG em Lisboa.

Encontro-me a realizar um estudo exploratório sobre o impacto das competências de MKT em Startups como Trabalho final de Mestrado.

Gostaria, por isso, de poder entrevistar um dos fundadores da Startup para perceber o impacto do marketing no vosso sucesso.

A entrevista será baseada na vossa estratégia desde a criação até à data.

Mediante a vossa autorização prévia, o nome da empresa será mencionado no estudo.

Muito Obrigada pela Colaboração.

Startup:

Função do Entrevistado:

Data da entrevista:

Introdução

(Breve introdução Startup)

Questões

1. Como surgiu a ideia?
2. A vossa ideia era compatível com os objetivos, estratégias e recursos que tinham disponíveis no momento?
3. Quanto tempo passou desde a geração da ideia até colocar a mesma em prática?
 - 3.1. Que passos realizaram antes de abrir o negócio?
 - 3.2. Quanto tempo demoraram para iniciar a comercialização do produto?
 - 3.3. Desenharam um modelo de negócios?
4. Foi realizado algum tipo de pesquisa para tentar perceber a viabilidade do negócio?
 - 4.1. Que tipo de pesquisa?
 - 4.2. Que resultados obtiveram?
 - 4.3. Tiveram em conta esses resultados?
5. Que tipo de preocupações tiveram antes do lançamento?
6. Realizaram testes de mercado para perceber a viabilidade do produto/serviço?
7. E hoje em dia, como é que aplicam o feedback que os consumidores vos dão do vosso produto?
8. Que necessidade de mercado tinham intenção de responder?
 - 8.1. Tiveram em conta as necessidades de mercado ou quiseram apenas por uma ideia inovadora em prática?
 - 8.2. Que ajustes tiveram que fazer na vossa ideia para que a mesma fosse de encontro às necessidades de mercado, após o início da comercialização?
 - 8.3. Como foi a adesão dos clientes?
9. Qual é que é a vossa proposição de valor?

10. Consideram que a vossa *startup* fornece um produto ou um serviço? Se tivesse que descrever brevemente o produto/serviço o que diriam? Quais as suas principais características?
11. Como descrevem a marca que criaram para representar o vosso produto?
12. O que diz a vossa embalagem sobre o produto/serviço que comercializam? (se aplicável).
13. Quanto à vossa equipa, quantos eram no início?
 - 13.1. Quantos são neste momento? Em que altura sentiram necessidade de aumentar o numero de colaboradores?
 - 13.2. E os fundadores? Quais eram as vossas funções inicialmente? E agora?
14. Quem são os vossos parceiros-chave? Recursos chave? Atividades Chave?
15. Como é que financiaram a startup?
16. Quais são os vossos custos principais? Foi possível diminui-los ao longo do tempo?
17. Quanto tempo demorou a recuperação do investimento?
18. Onde é que o cliente pode encontrar/aceder aos produtos/serviços? Que tipo de experiência lhes oferece?
19. Como se realiza o processo de compra?
 - 19.1. Como funciona o vosso serviço de pré e pós venda? Têm processos específicos pra estes momentos ou apenas para o “durante”?
20. Quem são os vossos principais concorrentes? Que tipo de políticas aplicaram para se distinguir dos mesmos?
 - 20.1. Estes concorrentes já existiam quando criaram a empresa? ou apareceram posteriormente?
Se já existiam, tiveram-nos em conta quando começaram a desenvolver a ideia?
 - 20.2. Que tipo de precauções tomaram no início em relação a possíveis concorrentes? E neste momento? O que é que os vossos concorrentes oferecem a mais que a vossa empresa?
21. O que é que consideram que a vossa marca/empresa tem de diferente em relação à concorrência? O que é que vos distingue?
22. Que estratégias de Marketing tiveram em conta no início da startup?
E agora?
 - 22.1. Que % do vosso orçamento aplicaram em Marketing no início? E agora?
23. Que tipo de preocupações têm com os vosso clientes?
 - 23.1. Esses clientes têm um perfil desenhado?
 - 23.2. Que tipo de promoções fazem para alcançar esses clientes?
24. Consideram que o vosso produto é para todo o mercado ou para um nicho em específico?
25. Como decidiram que preço praticar?
 - 25.1. O que é que tiveram em conta?
 - 25.2. Que alterações o mesmo sofreu ao longo do tempo? Porquê?
 - 25.3. O preço que praticam está acima ou abaixo da concorrência ?
 - 25.4. O vosso público alvo é sensível aos preços praticados? Existem clientes dispostos a pagar qualquer valor pelo vosso produto/serviço?
26. Que tipo de ferramentas utilizaram para dar a conhecer o vosso produto?
27. Quais os melhores locais para promoverem o vosso produto?
28. Como Funcionam as vossas redes sociais e que redes utilizam?
29. Com que métodos alcançam, neste momento, o vosso público-Alvo?
30. E neste momento, como é que é o vosso portefólio de produtos? Querem aumentá-lo?

Obrigada

ANEXO 2– Ficheiro MaxQDA – Lista de Códigos

Lista de Códigos		
▼	● Lista de Códigos	349
▼	● Competencias de Marketing	0
▼	● Marketing Operacional - Marketing Mix	0
	● Evidências Físicas	9
	● Pessoas	9
	● Processos	11
▼	● Produto	10
	● Serviço	4
	● Bens	3
	● Bens e Serviços	3
	● Distribuição (place)	38
	● Promoção	43
	● Preço	13
▼	● Marketing Estratégico	0
	● Diferenciação	28
	● Segmentação	17
	● Posicionamento	44
	● Mercado Alvo	23
	▶ ● Modelo de Negócios	10
	▶ ● Testes de Mercado	11
	▶ ● Financiamento da startup	10
	● Estudo / pesquisa de mercado	17
▼	● Marketing Digital	0
	● Influencers	6
	● Google Ads (Google AdWords)	11
	● Redes Sociais	29